



چاری صادق، مسعود و مجدی، علی اکبر (۱۳۹۵). بررسی ارتباط ارزش های گروهی، تعارض و اعتماد سازمانی با نقش تعدیل‌گری گشودگی ارتباط. جامعه‌شناسی نهادهای اجتماعی ۳ (۸)، ۱۳۱-۹۷.

## بررسی ارتباط ارزش های گروهی، تعارض و اعتماد سازمانی با نقش تعدیل‌گری گشودگی ارتباط

مسعود چاری صادق<sup>۱</sup> و علی‌اکبر مجدی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۰/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۴/۱۳

### چکیده

این پژوهش با بهره‌گیری از نظریه ارزشی شوارتز (SVS)، نظریه ارزش‌های سازمانی آریلی و همکاران (OCP)، نظریه انواع و کیفیت تعارض آیوکو و پکرتی به دنبال بررسی ارتباط ارزش‌های فردی و گروهی بر تعارض و اعتماد کاری و همچنین تاثیر عامل تعدیل‌گر «گشودگی ارتباط» بر رابطه تعارض (وظیفه‌ای، ارتباطی، فرایندی، شدت و مدت) بر اعتماد بوده است. روش اجرای این پژوهش، پیمایش (کمی) و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد، جامعه آماری کلیه پرسنل سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی به تعداد ۵۵۰ نفر و حجم نمونه ۲۲۵ نفر بود. نتایج آزمون آلفای کرونباخ از سطح قابل قبول ضریب پایایی حکایت نمود و روایی آن توسط روایی صوری تأیید گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که میزان درآمد با «واکنش سازنده به تعارض» و ارزش‌های فردی موفقیت و خوداتکایی ارتباط مستقیم دارد. ادراک اعتماد و ارزش فردی موفقیت در بین کارمندان زن بیشتر بوده و انواع تعارض و کیفیت تعارض (مدت و شدت) در بین آنها کمتر بوده است. علیرغم همبستگی معنادار ارزش‌های فردی و سازمانی، اما هیچگونه رابطه معناداری بین ارزش‌های سازمانی و انواع مختلف تعارض و همچنین کیفیت تعارض بدست نیامد.

**کلید واژه‌ها:** ارزش‌های فردی؛ ارزش‌های گروهی؛ تعارض وظیفه‌ای، فرایندی و اجتماعی؛ اعتماد.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی اقتصاد و توسعه، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسؤل)

charisadegh@stu.um.ac.ir

<sup>۲</sup> استادیار گروه علوم اجتماعی، دانشگاه فردوسی مشهد، majdi@ferdowsi.um.ac.ir

## ۱- مقدمه و بیان مسأله

در طول تاریخ، انسان در ارتباط برقرار نمودن با دیگران با موقعیت‌هایی مواجه گردیده که اختلاف نظر و عدم توافق‌هایی ایجاد شده است. سازمان‌ها نیز با ساختار سلسله مراتبی و تفاوت در وظایف و اقتدار، زمینه مساعدی برای پرورش و رشد تعارض بوده است از سوی دیگر خواسته‌ها و انگیزه‌های فردی نیز در شکل‌گیری تعارض و شدت و ضعف بخشیدن به آن نقش بسزایی داشته است. بدین جهت یکی از مسائل مهم در همه سازمان‌ها، تعارض سازمانی می‌باشد. تعارض، ناسازگاری‌های ادراکی است که در دیدگاه‌ها، آرزوها و امیال گروه‌ها رخ می‌دهد (آیوکو و پکرتی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۹۸). تعارض فرآیندی تعاملی است که خود را در ناسازگاری، اختلاف یا ناهنجاری بین یا درون نهادهای اجتماعی (افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها) آشکار می‌کند (کرمی و یوسفی، ۱۳۹۲: ۱۹۶). البته ممکن است دارای چنان قدرتی برای انحلال سازمان نباشد اما مطمئناً موجب اتلاف انرژی شده و بر عملکرد سازمان اثرات منفی می‌گذارد همچنین ضمن هدر رفت استعداد نیروی انسانی، موجب ناکارآمدی نیروهای آن می‌گردد. هر چند نظریه-پردازان معاصر معتقدند همواره حد مطلوبی از تعارض برای پرورش خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های جدید در سازمان لازم است منتهی اگر تعارض از حد تعادل خارج شد سازمان را با بحران روبرو می‌کند. بنابراین هرچند تعارض پدیده اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی است اما غفلت از آن، آثار سوئی بر تعادل و پویایی به دنبال خواهد داشت.

محققان عقیده دارند تعارض و اعتماد ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند. تعارض فرصت‌های توسعه یا کاهش اعتماد را آشکار می‌کند. معمولاً تعارض دشمن اعتماد محسوب می‌شود (کرمی و یوسفی، ۱۳۹۲: ۱۹۹). از منظر ایکانن (۲۰۱۳) اعتماد به عنوان چسب اجتماعی تعریف شده که اعضای سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند و با القای همکاری و احساسات مثبت برای پیشرفت و عملکرد موفقیت‌آمیز تیمها حیاتی است (پروری و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۸). از سوی دیگر ارتباطات بدون اعتماد نمی‌تواند موثر باشد و علوم روانشناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و سیاسی نسبت به اهمیت آن توافق دارند (هس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱). اعتماد زمینه ساز پیوند بین انسان‌هاست که یک اطمینان نسبتاً پایدار بر مبنای صداقت ایجاد می‌کند و بدون آن تعامل انسان‌ها به سختی رشد می‌نمود. یعنی اعتماد تضمین‌کننده پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و

<sup>1</sup> Ayoko & Pekerti

<sup>2</sup> Hess

سیاسی است. در یک سازمان نیز اعتماد، سرمایه اجتماعی آن سازمان است که وحدت بیشتری را ایجاد و حفظ می نماید.

بسیاری از محققین ارتباط بین ارزش ها و متغیرهای سازمانی از قبیل تعارض و اعتماد را بررسی نموده-اند به عنوان مثال مطالعه جین (۱۹۹۴) و جین و همکارانش (۱۹۹۷) نشان می دهند مشابهت ارزش ها و توافق ارزشی موجب تعارض کمتر می شود. مایر و همکارانش (۱۹۹۵) به این نتیجه می رسند که ارزش های مشترک می تواند افزایش اعتماد را به دنبال داشته باشد (لی انجی و آیوکو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۱). کابل و اوارد (۲۰۰۴)، پوسنر و اشמיד (۱۹۹۳) و استیونز (۱۹۹۹) بیان نموده اند که ارزش های سازمانی به عنوان یک کاتالیزور در توسعه فرهنگ سازمانی عمل می کنند و این ارزش های مشترک، هنجارها و رفتارهای اعضایش را شکل می دهد (توماس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۸). چانگ و همکاران (۲۰۰۴) اشاره به مدلی از تعارض مبتنی برهمگنی ارزش های اعضا درون یک سازمان داشتند. آنها ادعا می کردند سازمان هایی که اعضایشان تفسیرهای متمایزی از ارزش های سازمانی دارند، نسبت به سازمان های دیگر بیشتر متحمل تعارض می شوند. (دعایی و پور، ۱۳۹۲: ۱۲۰)

پژوهش پیرامون ارزش ها، تعارض و اعتماد از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا ارزش ها در درک بهتر رفتارهای سازمانی و فردی، تعیین کننده هستند و در واقع، علت بسیاری از کشمکش ها تفاوت های ارزشی هستند (مهدی نژاد، ۱۳۹۱: ۱۵۶). تحقیقات اشمیت نیز نشان می دهد که تقریباً ۲۰ درصد از وقت مدیران، صرف رسیدگی به تعارض می شود (امیرخانی و صفی خانی، ۱۳۹۵: ۱۴۱) از سوی دیگر اعتماد به عنوان یک ساختار مهم یک پیش بینی کننده مهم واکنشها، رفتار و عملکرد کارکنان و همچنین فرایندهای سازمانی است و یکی از عوامل مهم در ثبات بلند مدت سازمان است (بهرامی و صریحی اسفستانی، ۱۳۹۴: ۳) که می تواند تعارض مخرب را کاهش دهد. در حالی که بسیاری از مطالعات روابط بین اعتماد و تعارض را سنجده اند و پژوهش های دیگری بر ارزش های فردی، گروهی و سازمانی بطور مجزا متمرکز شده اند اما بررسی سطوح چندگانه ارزش ها را نادیده گرفته اند. بنابراین مطالعات معدودی به بررسی توأمان ارزش های فردی، سازمانی، تعارض و اعتماد پرداخته اند. یکی از دلایلی که سازمان جهاد کشاورزی انتخاب گردید به این دلیل بود که این سازمان در سال ۱۳۷۹ از ادغام

<sup>1</sup> Li Ng & Ayok

<sup>2</sup> Thomas

وزارت جهاد سازندگی و وزارت کشاورزی، با دو فرهنگ و ارزش های سازمانی متفاوت ایجاد گردید. بنابراین پس از گذشت بیش از ۱۵ سال از ادغام این وزارتخانه ها، ضرورت داشت تحقیق گردد که تعارض های موجود در این سازمان از چه سنجی بوده و چه رابطه ای با اعتماد دارد. بنابراین درک ارزش های فردی و سازمانی، انواع تعارض و شدت آنها و همچنین رابطه شان با اعتماد در سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی - که طبق نتیجه تحقیق آغاز و امیرخانی (۱۳۸۷) مبنی بر این که وزارتخانه جهاد کشاورزی با نوعی هویت دو جنبه ای مواجه است - می تواند زمینه شناخت مناسب از این سازمان برای یافتن راهکارهای مناسب به منظور کاهش تعارضات و ارتقاء سطح اعتماد را تسهیل نماید.

با توجه به مطالب ارائه شده این پرسش مطرح گردیده که آیا ارتباط معناداری میان ارزش های فردی، ارزش های گروهی و تعارض با اعتماد وجود دارد یا خیر؟ با توجه به پرسش اصلی تحقیق، هدف این بود که چگونه ساختارهای ارزشی، تعارض و اعتماد با یکدیگر در ارتباطند و تعامل دارند. در این مقاله ارزش های چندگانه (فردی و سازمانی)، انواع تعارض (وظیفه ای، ارتباطی و فرایندی)، کیفیت تعارض (شدت و مدت) و نحوه واکنش به تعارض (عکس العمل سازنده یا مخرب) سنجیده و رابطه آنها با اعتماد سازمانی مورد مطالعه قرار می گیرد.

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- پژوهش های تجربی

در پژوهش های صورت گرفته پیرامون ارزش های فردی و سازمانی، نتایج نشان می دهند که بین خرده مقیاس های ارزش های فردی و سازمان رابطه معناداری وجود دارد ( شیروانی و همکاران، ۱۳۸۸؛ مهدی نژاد، ۱۳۹۱)؛ عوامل ارزشی به عنوان متغیری تعدیلگر، نقش تعیین کننده ای در همسویی اهداف فردی و سازمانی ایفاء می کنند ( فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بین ارزش های فردی و سازمانی با تعهد سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد (بیگی و همکارانش، ۱۳۹۲؛ آنا دایلاگ و دیگران، ۲۰۱۳).

از منظر تاثیر متغیرهای متفاوت بر تعارض یا اثر تعارض بر شاخص های عملکردی سازمان ها نیز تحقیقاتی صورت گرفته است. لی ان جی و آیوکو (۲۰۰۸) پیرامون تاثیر ارزش های فردی و سازمانی بر تعارض و اثر تعارض بر اعتماد، مفهوم پردازی و فرضیه سازی نموده اند. یافته های دعایی و پور (۱۳۹۱) نشان می دهند که فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری بر تعارض سازمانی

دارد. اگر چه تعارض رابطه مثبت و معناداری با فرهنگ بوروکراتیک دارد ولی رابطه منفی و معناداری نیز با فرهنگ‌های خَلْاق و حمایتی دارد. جین (۲۰۰۰) نقش تعارض در عملکرد و رضایت در گروه را بررسی نموده و به این نتیجه رسیده که تعارض ارتباطی و فرایندی عملکرد و رضایت را افزایش می‌دهد اما عدم توافق درباره میزان تعارض، اثر منفی بر نتایج گروه دارد و منتج به بحث مدیر و اعضاء گروه می‌شود. اکبری و همکارانش (۱۳۹۲) تاثیر هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی بر تعارض را بررسی نموده و به این نتیجه رسیده‌اند که هر دو متغیر مذکور تاثیر منفی، مستقیم و معنی‌داری بر تعارض دارند. پژوهش عباسی و همکارانش (۱۳۸۸) نشان می‌دهد که سطوح متوسط تعارض با افزایش اثربخشی رابطه دارد.

در این میان تحقیقات معدودی به تاثیر تعارض بر اعتمادکاری پرداخته‌اند از جمله موسویان و همکارانش (۱۳۸۸) به مطالعه نظری تاثیر تعارض بر اعتماد در محیط‌کاری پرداخته است. آیوکو و پکرتی (۲۰۰۵) دریافتند که ارتباط مستقیم و مثبتی بین تعارض وظیفه‌ای و مدت تعارض با اعتماد وجود دارد و برعکس تعارض ارتباطی و واکنش منفی به تعارض و شدت تعارض یک همبستگی معکوس با اعتماد دارند. پژوهش فرحبد و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد که بین تعارض فرآیندی و رابطه‌ای با اعتماد، رابطه معکوس معنی‌دار وجود دارد و گشودگی ارتباط و مدت تعارض بر رابطه تعارض و اعتماد تأثیر مثبت می‌گذارد، ولی شدت تعارض باعث کاهش اعتماد می‌شود. همچنین آیوکو و پکرتی (۲۰۰۸) در تحقیق دیگری نشان دادند که ویژگی‌های تعارض و گشودگی ارتباط بر رابطه بین تعارض و اعتماد تاثیرگذار است. رضانیان و همکاران (۱۳۹۴) نشان می‌دهند که میزان مجازی بودن گروه روی رابطه تعارض، اعتماد و همکاری اثر می‌گذارد یعنی میزان مجازی بودن تیم، ضمن افزایش میزان رابطه منفی بین تعارض و اعتماد؛ رابطه مثبت بین اعتماد و همکاری را کاهش می‌دهد. آنچه از روند تحقیقات پیرامون تعارض و اعتماد مشهود است پژوهش‌ها به سمت مطالعه عوامل ترکیبی و چندگانه توسعه یافته است زیرا پدیده‌های اجتماعی و انسانی دارای ویژگی‌های علی ترکیبی و پیچیده است. بنابراین ضرورت دارد برای بررسی این پدیده نیز سطوح مختلف فردی، سازمانی و تاثیرپذیری و تاثیرگذاری آن مورد توجه قرار گیرد.

## ۲-۲- چارچوب نظری و مفهومی

### ۲-۲-۱- ارزش ها

ارزش‌ها عقایدی هستند که افراد یا گروه‌های انسانی درباره آنچه که مطلوب، مناسب، خوب یا بد است، دارند. (گیدنز، ۱۳۸۷ : ۷۹۲) روکیچ بیان می‌کند که ارزش‌ها بر موقعیت‌ها برتری دارند و ارزیابی فرد را از موقعیت‌ها و افراد هدایت می‌کنند (جعفری و مهرداد، ۱۳۹۱: ۱۳). لیندزی بیان می‌کند که ارزش در رفتار عملی یا لفظی فرد آشکار می‌شود و عکس العمل احساسی را مشخص می‌کنند (اکرامی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۲).

بنابراین ارزش‌ها که به عنوان یک محصول نیروهای جامعه شناختی، بیولوژیکی و روان شناختی ظهور می‌یابند، به مثابه باورهای عام درباره راه‌های مطلوب رفتار و اهداف عام که ورای موضوعات و موقعیت‌ها مشخص است به عنوان اصول راهنما در زندگی افراد وارد می‌شود (فیدر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۴؛ فیشر و شوارتز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۱۲۸؛ واکلتر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۱۸۷). ارزش‌ها نه صرفاً ذهنی و نه صرفاً عینی هستند؛ بلکه ارزش‌ها اموری «عینی-ذهنی» اند. (چلی، ۱۳۸۳: ۲۴) ارزش‌ها از یک سو راهنما و تعیین کننده گرایش‌های اجتماعی و ایدئولوژی‌ها و از سوی دیگر تعیین کننده رفتار و کنش اجتماعی هستند. از طریق ارتباط با نهادهای اجتماعی، اعضاء گروه، ارزش‌ها را از طریق نهادهای سازمان یافته و کارکرد آنها یاد می‌گیرند (شوارتز و سیجی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۴۷۰). طبق «برنامه اجتماعی»<sup>۵</sup> هافستد، ارزش‌ها به عنوان درک انتزاعی اجتماعی<sup>۶</sup> است که به تطبیق افراد با محیط کمک می‌کند (کولکارنی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰ و روتاما و هاتالا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). اینگلهارت نیز تفاوت در اولویت‌های ارزشی و ۱۲ ترجیح ارزشی را در دو بعد ارزش‌های مادی و ارزش‌های فرا مادی تقسیم‌بندی می‌نماید (هان و چانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰: ۱۵۳-۱۵۰). دانسرو<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۹) اشاره می‌کند که روانشناسان، ارزش‌ها را به عنوان ویژگی سه هستی یعنی شخص، گروه و جمع در نظر می‌گیرند. اولین رویکرد ارزش‌ها را به عنوان ویژگی‌های افراد در نظر می-

<sup>1</sup> Feather

<sup>2</sup> Fischer & Schwartz

<sup>3</sup> Vaclair & etal.

<sup>4</sup> Sagie

<sup>5</sup> Social Programming

<sup>6</sup> Abstract Social Cognition

<sup>7</sup> Kulkarni

<sup>8</sup> Routamaa and Hautala

<sup>9</sup> Han & chang

<sup>10</sup> Dansereau

گیرد و اولویت‌های ارزشی افراد بطور سیستماتیک با خصوصیات شخصیت، نگرش‌ها (فیدر، ۲۰۰۴) و رفتار آنها (شوارتز و باردی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱) مرتبط است. این دیدگاه بر تغییرات ارزشی در میان افراد تاکید می‌کند.

رویکرد دوم، ارزش‌ها را به عنوان ویژگی‌های فرهنگ‌ها و براساس رویکردهای انسان‌شناختی ترسیم می‌نمایند، این دیدگاه توافق در درون یک فرهنگ و تفاوت میان فرهنگ‌ها را مفروض می‌گیرد. جامعه‌شناسان یک دیدگاه سومی مرتبط با تغییرات ارزشی را پیشنهاد می‌کنند. آنها ارزش‌ها را به عنوان بازتاب ساختارها، نهادها و درگیری‌های قدرت اجتماعی در میان گروه‌های اجتماعی در جامعه می‌دانند. دیدگاه جامعه‌شناختی ادعا می‌کند که توافق ارزشی در میان افراد و گروه‌های درون کشورها متغیر است بخاطر اینکه ممکن است تجربه شرایط اجتماعی منحصر بفرد و منافع متفاوتی داشته باشند (فیشر و شوارتز، ۲۰۱۰: ۱۱۲۹-۱۱۲۸).

در این میان پژوهش‌های انجام شده در سطح جهانی جایگاه ویژه‌ای دارد. شوارتز بر روی گروه‌های مختلفی از ۴۷ کشور مطالعه نمود (مالون و پایک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۷۰) و ده بعد انگیزشی ارزش‌های جهانی را شامل خود اتکایی، برانگیختگی، لذت‌گرایی، موفقیت یا پیشرفت، قدرت، امنیت، همنوایی، سنت، خیرخواهی و جهان‌گرایی ارائه می‌دهد (شوارتز و سیچی، ۲۰۰۰: ۴۶۸) این مجموعه مولفه محتوایی ارزش‌هاست و مولفه‌های ساختاری نظریه ارزشی در امتداد دو محور عمود بر هم آرایش می‌یابند (دلخوش، ۱۳۸۴) محور اول آمادگی برای تغییر<sup>۱۳</sup> (شامل: خوداتکایی، برانگیختگی، لذت‌گرایی) در مقابل محافظه‌کاری (شامل: همنوایی، سنت، امنیت) و محور دوم تقویت خود<sup>۱۴</sup> یا خود برتری (شامل: موفقیت، قدرت، لذت‌گرایی) در مقابل ماورای خود<sup>۱۵</sup>، تعالی خود یا خود شکوفایی (شامل جهان‌گرایی و خیرخواهی) است (فیشر و شوارتز، ۲۰۱۰: ۱۱۳۰). همچنین ده بعد ارزشی شوارتز را می‌توان به دو گروه ارزش‌های فردگرایانه و ارزش‌های جمع‌گرایانه تقسیم‌بندی نمود.

در این میان، دو ارزش فردی پیشرفت (موفقیت)<sup>۱۶</sup> و خودرهنمودی (خود اتکایی)<sup>۱۷</sup> بیش از دیگر ارزش‌ها مرتبط با سطح ارزش‌های گروهی است (لی انجی و آیوکو، ۲۰۰۸: ۲). ارزش

<sup>11</sup> Bardi

<sup>12</sup> Malone and Paik

<sup>13</sup> Openness to change

<sup>14</sup> Self - enhancement

<sup>15</sup> Self - transcendence

<sup>16</sup> Achievement

<sup>17</sup> Self-Direction

پیشرفت که از منابع تعامل و گروه سرچشمه می‌گیرد چنین تعریف شده است: موفقیت شخصی از خلال اثبات شایستگی در مطابقت با معیارهای اجتماعی؛ و ارزشی است که انگیزه زیادی برای موفقیت، توانایی، بلندپروازی و نفوذ ایجاد می‌کند. ارزش خودرهنمودی (خود اتکایی) که منشاء آن منابع ارگانیزم و تعامل است چنین تعریف شده است: فکر و عمل مستقل، انتخابگر، خلاق، کاوشگر؛ و ارزشی است که به خلاقیت، آزادی عمل و تصمیم‌گیری مستقل پاداش می‌دهد. در این تحقیق تاکید ما مبتنی بر ارتباط این دو ارزش فردی با ارزش‌های گروهی است.

## ۲-۲-۲- ارزش‌های سازمانی

محققین سازمانی تمایل دارند رفتار کارمندان<sup>۱</sup> را برحسب ویژگی‌های فردی یا سازمانی تبیین نمایند. به عبارت دیگر محققین سازمانی یا «موقعیت‌گرا<sup>۲</sup>» هستند که دغدغه آنها این است که چگونه افراد احساس‌شان از محیط را می‌سازند و چگونه ویژگی‌های موقعیت فردی می‌تواند بهترین پیش‌بینی از رفتارها را تخمین بزند. یا «فردشناس<sup>۳</sup>» هستند که پیشنهاد می‌کنند خصوصیات فردی از قبیل ویژگی‌های فردی، ارزش‌ها و باورها بر نگرش‌ها و رفتارها در مسیرهای ثابتی، در میان موقعیت‌ها و در طول زمان تاثیر می‌گذارد. اما آنچه تبیین بهتری ارائه می‌کند، رفتارهای فردی در درون زمینه سازمان یعنی در زمینه تعاملات پیچیده است به عبارت دیگر هماهنگی بین ویژگی‌های فردی و خصوصیات سازمانی برای پیش‌بینی رفتارها در سازمان مهم هستند (توماس، ۲۰۱۳: ۱۸-۱۷). پژوهشگران زیادی چون دیانر<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۸۴)، پروین<sup>۵</sup> (۱۹۶۸)، چاتمن (۱۹۸۹)، آریلی و همکاران (۱۹۹۰)، ویز و آدلر (۱۹۸۴) و غیره، برای هماهنگی بین افراد و موقعیت‌شان تحقیق نموده‌اند. این تلاش‌ها منجر به شناخت عناصر فرهنگ از جمله ارزش‌ها، هنجارهای رفتاری و انتظارات و الگوهای کلان رفتاری گردید (آریلی<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۱: ۴۸۹-۴۹۱). کوپرگ<sup>۷</sup> و چاسمیر<sup>۸</sup> (۱۹۸۷) فرهنگ را یک نظامی از ارزش‌ها و باورهای مشترک می‌دانند که هنجارهای رفتاری را تولید و یک مسیر سازمانی<sup>۹</sup> از زندگی

<sup>1</sup> Employee

<sup>2</sup> Situationalist

<sup>3</sup> Personalogist

<sup>4</sup> Diener

<sup>5</sup> Pervin

<sup>6</sup> O'Reilly

<sup>7</sup> Koberg

<sup>8</sup> Chusmir

<sup>9</sup> Organizational way



را ایجاد می‌کنند. شین<sup>۱</sup> فرهنگ سازمانی را یک الگو از مفروضات<sup>۲</sup> اساسی مشترک که گروه یاد گرفته است بوسیله آن مسائلی از قبیل تطبیق بیرونی و انسجام درونی را حل کند، می‌داند (کورتینو و کونستانتین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۱۵). چاتمن (۱۹۹۱) فرهنگ سازمانی را ارزش‌های مشترک اعضای یک سازمان و هیل و جونز<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) ارزش‌های سازمانی را باورها و ایده‌هایی درباره استانداردهای رفتار اعضای سازمان تعریف نموده‌اند (توماس، ۲۰۱۳: ۱۴).

اهمیت ارزش‌های فرهنگ سازمانی به این علت است که با فرایندهای روان‌شناختی هویت مرتبط است، افراد هویت اجتماعی را جستجو می‌کنند که به آنها معنا دهد و با آنها ارتباط برقرار کنند. افراد درون گروه و برون گروه تمایز قائل هستند و افراد مشابه خودشان را جذب می‌کنند. حتی افراد ممکن است زندگی‌شان را در مسیری مدیریت نمایند که نقش‌ها، مشاغل و سازمان‌های متجانس و موافق خودشان را انتخاب نمایند. افزون بر آن سازمان‌ها نیز تلاش می‌کنند افراد جدید الاستخدامی که احتمالاً ارزش‌های مشترکی با سازمان دارند را انتخاب نمایند (آریلی و همکاران، ۱۹۹۱: ۴۹۲). یعنی ارزش‌های سازمانی را به وسیله جذب افراد مشابه، انتخاب افراد جدید الاستخدام و انتقال افراد ناهماهنگ، دائمی می‌سازند (مارمنوت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۳۱۳). به همین دلیل پوسنر و اشمید<sup>۶</sup> (۱۹۹۳) مدعی‌اند فهم ارزش‌ها مهم هستند زیرا آنها بر اینکه افراد چگونه درباره خودشان، کارشان و سازمان‌هایشان احساس می‌کنند اثر دارد (توماس، ۲۰۱۳: ۲۴). از سوی دیگر جامعه‌پذیری سازمان، فرایندی است که در آن یک فرد ارزش‌ها، توانایی، رفتارهای پذیرفته شده و دانش اجتماعی که برای نقش سازمانی و مقبول واقع شدن به عنوان یک عضو سازمان مهم هستند، را یاد می‌گیرد. محققین نشان داده‌اند که جامعه‌پذیری شغلی بر ارزش‌های فردی و وظیفه‌کاری بر ویژگی‌های فردی تاثیر می‌گذارد (چاتمن<sup>۷</sup>، ۱۹۹۱: ۴۶۲). همچنین محققینی چون آدینز<sup>۸</sup> و همکاران (۱۹۹۴)، هلند (۱۹۹۶) و پوسنر (۱۹۹۲) دریافتند که ارزش‌های افراد تمایل دارد با ارزش‌هایی که در محیط‌کاری‌شان تقویت شده است،

<sup>1</sup> Schein

<sup>2</sup> Assumption

<sup>3</sup> Curteanu & Constantin

<sup>4</sup> Hill & Jones

<sup>5</sup> Marmenout

<sup>6</sup> Posner & Schmidt

<sup>7</sup> Chatman

<sup>8</sup> Adins

متجانس گردد (توماس، ۲۰۱۳: ۴). بنابراین بین ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی یک رابطه متقابل وجود دارد.

از منظر دیگر، ارزش‌های سازمانی بر توافق یا تضاد بین اعضای گروه سازمانی تاثیرگذار است. بطوری که رواج یک فرهنگ قوی، اغلب یک مسیر بالقوه برای تنظیم کارمندان براساس اولویت‌های راهبردی سازمان ایجاد می‌کند. توافق و شدت هنجارهای مشترک، کارایی گروه را بالا می‌برد و اعضاء را از چالش‌های غیر معمول رهایی می‌بخشد. سورنسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) دریافت که فرهنگ‌های قوی به وسیله افزایش توافق در کارمندان و تمایل برای تحقق اهداف سازمانی، موجب هم‌نواپی رفتاری در میان اعضای گروه می‌شود (چاتمن و همکاران، ۲۰۱۴: ۷).

در این پژوهش از سنخ‌شناسی صورت گرفته توسط ایللی و همکارانش (۱۹۹۱) در خصوص ارزش‌های سازمانی استفاده شده است زیرا قالب فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> (OCP) یک ابزار مناسب برای هماهنگی بین ترجیحات فردی و فرهنگ سازمانی است. زیرا برعکس رویکردهای قدیمی، هم سازمان و هم فرد را در نظر می‌گیرد (مارمنوت، ۲۰۰۷: ۳۱۳). همچنین به دلیل این که تحقیق بیلسکی و جین (۲۰۰۲) یک نوع نزدیکی بین ابعاد ارزش‌های فردی شوارتز و قالب فرهنگ سازمانی (OCP) یافته‌اند از این سنخ‌شناسی برای ارزش‌های فردی استفاده شده است. آنها با مطالعه ابعاد ارزشی شوارتز و پروفایل فرهنگ سازمانی اوریلی و همکارانش (۱۹۹۱) و بررسی تجربی آن به این نتیجه رسیدند که ابعاد ارزشی هر دوی آنها تطابق نزدیکی با همدیگر دارند و می‌توان از داده‌های مربوط به این دو گونه پژوهش به منظور تحقیق بر روی ارزش‌ها و انواع تعارضات بهره‌برداری نمود (بیلسکی و جین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲: ۲۱۱). OCP شامل ۵۴ گویه است که به ۷ عامل (ارزش‌های سازمانی) دسته‌بندی می‌شوند: ۱- نوآوری ۲- ثبات ۳- مردم‌گرا ۴- نتیجه-گرا ۵- سهل‌گیر ۶- جزئی‌گرا ۷- گروه‌گرا (مارمنوت، ۲۰۰۷: ۳۱۳). که این تحقیق بر دو ارزش (گروه‌گرا<sup>۴</sup> و نتیجه‌گرا<sup>۵</sup>) متمرکز شد. زیرا طبق تحقیق ارز و گتی<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) آنها ارزش‌های مسلط در گروه هستند. ضمن اینکه طبق تحقیقات انجام شده سه دلیل وجود دارد که ارزش‌های فردی بر ارزش‌های گروهی تاثیر می‌گذارد:

<sup>1</sup> Sorensen

<sup>2</sup> Organizational culture profile

<sup>3</sup> Bilsky & Jehn

<sup>4</sup> Team Orientation

<sup>5</sup> Outcome Orientation

<sup>6</sup> Eres & Gati

- ۱- گروه‌ها از افراد تشکیل شده‌اند و این افراد بر رفتار جمعی گروه اثر دارند و ادراکات مشترک در سطح گروه از ویژگی‌های تعاملی اعضا گروه است.
  - ۲- ارزش‌های فردی نسبتاً ثابت و کمتر منعطف هستند بنابراین ارزش‌های فردی اثر بیشتری بر ارزش‌های گروهی دارند.
  - ۳- کارمندان، بخش زیادی از وقت کاری‌شان را در گروه‌ها می‌گذرانند لذا افراد یک نفوذ قاطع بر گروه‌ها دارند (لی‌انجی و آیوکو، ۲۰۰۸: ۲-۳).
- ۳-۲-۲- تعارض<sup>۱</sup>**

هر چند توافق کمی در مورد تعریف تعارض وجود دارد اما این تحقیق تعارض را به عنوان ناسازگاری‌های ادراکی که بوسیله دیدگاه‌ها، آرزوها و امیال گروه‌ها رخ می‌دهد، در نظر می‌گیرد (آیوکو و پکرتی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۲۹۸). وجوه مشترک تعریف تعارض عبارت‌اند از: مخالفت یا ناسازگاری و شکل خاصی از تعامل یا رابطه متقابل. انواع تعارض‌هایی که افراد در سازمان‌های مختلف تجربه می‌کنند شامل اختلاف در هدف‌های سازمان، اختلاف در تفسیر از واقعیت‌ها، اختلاف در انتظار از رفتار و از این قبیل است (رابینز، ۱۳۸۵: ۷۸۴). با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سال‌های اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد. نخستین دیدگاه، نظریه سنتی تعارض (تئوری یگانگی)، دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی و سومین نظریه و مهمترین دیدگاه اخیر، نظریه تعامل تعارض است که عنوان می‌نماید یک سطح معینی از تعارض (در گروه) یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید که بتواند گروه را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد.

تعارض گروهی به سه جنبه دسته‌بندی می‌شود: تعارض وظیفه‌ای، تعارض ارتباطی و تعارض فرآیندی (آیوکو و پکرتی، ۲۰۰۸ و جین و چاتمن، ۲۰۰۰)؛ البته باید به اثرات ترکیبی انواع تعارض نیز توجه شود زیرا که انواع تعارض با همدیگر ارتباط دارند و هر یک از این سنخ‌ها اثر متفاوتی بر فرآیندها و خروجی (محصول) گروه می‌گذارند (جین و چاتمن، ۲۰۰۰: ۵۸-۵۷).

تعارض وظیفه‌ای<sup>۳</sup>: تعارض وظیفه‌ای به عنوان آگاهی اعضا گروه از عدم توافق درباره وظایف عملی است. این جنبه از تعارض نتایج پیچیده‌ای دارد از یک سو اثر منفی بر رضایت

<sup>1</sup> Conflict

<sup>2</sup> Ayoko & Pekerti

<sup>3</sup> Task Conflict

دارد و متمایلی به باقی ماندن (تعارض) دارد و از سوی دیگر اثر مثبت بر خروجی و محصول گروه و سازمان دارد (آیوکو و پکرتی، ۲۰۰۸: ۲۹۹). تحقیق جین (۱۹۹۵) نشان داد که مقدار متوسطی از تعارض وظیفه‌ای برای عملکرد گروه مفید است و شونک<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) به این نتیجه رسید که تعارض وظیفه‌ای برای تصمیم‌سازی مهم است. بنابراین مرور ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که بین تعارض وظیفه‌ای و اعتماد رابطه وجود دارد (آیوکو و پکرتی، ۲۰۰۵: ۵).

تعارض فرایندی: تعارض فرایندی متمرکز بر راهبردهای کاری و وظایف و منابع محول شده است (جین و چاتمن، ۲۰۰۰: ۵۷). این جنبه از تعارض پیرامون قوانین و رویه‌های کاری رخ می‌دهد. تضاد شدید فرایندی با ضعف عملکرد، کاهش فایده‌مندی و سطح پایینی از روحیه- کاری همراه است. همچنین تضاد درباره روندهای انجام کار، احساس کمتری از عدالت و انصاف را به افراد ارائه می‌دهد و در نتیجه یک احساس منفی از اعتماد خواهد داشت (آیوکو و پکرتی، ۲۰۰۸: ۳۰۱).

تعارض اجتماعی<sup>۲</sup> (ارتباطی<sup>۳</sup>، احساسی<sup>۴</sup>): شامل جنبه‌های بین فردی، تعاملی و ارتباطی است که مستقیماً به کار مربوط نبوده و شامل اختلاف، ناامیدی، آزرده‌گی، دلخوری و درگیری شخصی درون گروه است که عکس العمل‌های منفی را به دنبال دارد و ممکن است موجب آسیب به روابط شخصی و محدودیت انسجام گروهی و کارایی شود. نتیجه آن که اعضاء گروه انرژی و تلاش بیشتری برای حفظ گروه متحمل می‌شوند. بطور خلاصه تعارض اجتماعی رابطه منفی با خروجی‌های سازمانی دارد (آیوکو و پکرتی، ۲۰۰۵: ۵). تضاد ارتباطی همبستگی منفی با تعهد، انسجام، رضایت‌مندی و عملکرد فردی دارد (جین و چاتمن، ۲۰۰۰: ۶۹-۶۸).

شدت تعارض<sup>۵</sup>: تعارض وقتی شدت می‌یابد که تعداد زیادی رخدادهای تعارض‌آمیز و پس‌زدن روابط و تعاملات در گروه اتفاق می‌افتد.

مدت یا دوره تعارض<sup>۶</sup>: مطالعات نشان می‌دهند که تعارض می‌تواند طولانی باشد و امتداد یابد. تعارضاتی که در مدت طولانی‌تری وجود دارند به عملکرد گروهی و سازمانی صدمه می‌زنند و اثر منفی دارند. این تعارضات انرژی و زمان زیادی را در گروه به خود اختصاص می‌دهند و بر اعتماد تاثیر گذار است.

<sup>1</sup> Schwenk

<sup>2</sup> Social conflict

<sup>3</sup> Relationship conflict

<sup>4</sup> emotional conflict

<sup>5</sup> Conflict Intensity

<sup>6</sup> Conflict duration

عکس‌العمل به تضادها<sup>۱</sup> یعنی عکس‌العمل‌های سازنده<sup>۲</sup> یا مخرب<sup>۳</sup> بر تضادها تاثیر گذارند یعنی عکس‌العمل سازنده که به عنوان نگرش و رفتار مثبت به تضاد است موجب می‌شود عدم توافقها به سطح طبیعی و نرمال برگردد. همین‌طور عکس‌العمل مخرب که نگرش‌های منفی به تعارض از قبیل عدم فرونشاندن تضاد، باقی ماندن عدم توافقها برای مدت طولانی و عدم تلاش برای کار گروهی است، تعارض را تقویت می‌کنند (آیوکو و پکرتی، ۲۰۰۵: ۵).

طبق پژوهش‌های متعدد، آنچه که تعارض را ایجاد می‌کند، ناشی از چند مقوله است. از سویی وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، اعتقادات، انتظارات مختلف؛ از طرف دیگر شیوه‌های مختلف ارتباطی و تعاملی و زمینه‌های مختلف فرهنگی و نهایتاً ساختار سلسله مراتبی حاکم بر سازمان‌ها و وجود نظام اداری خشک و انعطاف‌ناپذیر، ابهام در قوانین و وظایف می‌توانند از علل بروز تعارض در گروه و سازمان گردند. همچنین تعارض می‌تواند عملکرد گروه و از جمله اعتماد را تحت تاثیر قرار دهد.

#### ۴-۲-۲- گشودگی ارتباط<sup>۴</sup>

آیوکو (۲۰۰۷) گشاده‌رویی در ارتباط را این‌گونه تعریف نموده است. راحتی گفتگو با دیگران در گروه و توسعه تفاهم وقتی که افراد با اعضاء گروه دیگر صحبت می‌کنند. گشاده‌رویی در ارتباط مبادله آزاد درباره افکار و ایده‌ها را در میان کارمندان تسهیل می‌کند و در نتیجه درک از اعتماد را تقویت می‌نماید (لی‌انجی و آیوکو، ۲۰۰۸: ۱۰). بنابراین گشاده‌رویی در ارتباط به معنی وجود ارتباط دوستانه و تفاهم بین همکاران است. به نحوی که بر راحتی بتوانند از یکدیگر درخواست کمک و راهنمایی برای انجام درست وظایف و حل مشکلات داشته باشند. تحقیقات نشان می‌دهد که ارتباطات، بنیانی برای گسترش اعتماد در درون و بین سازمان‌هاست. کارسگارد<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) رفتار سزاوار اعتماد<sup>۶</sup> یا همان گشاده‌رویی در ارتباط را محدود کننده خطر رخدادهای منفی که بر اعتماد بین فردی اثر می‌گذارد، می‌داند. بنابراین رفتارهایی از قبیل گشودگی ارتباط اثر تعیینی تعارض بر اعتماد را کاهش می‌دهد (آیوکو و پکرتی، ۲۰۰۸: ۳۰۵).

<sup>1</sup> Reactions to conflict

<sup>2</sup> productive

<sup>3</sup> destructive

<sup>4</sup> Communication Openness

<sup>5</sup> Korsgaard

<sup>6</sup> Trustworthy

## ۵-۲-۲- اعتماد<sup>۱</sup>

وجود تعاریف و مفهوم سازی های متعدد از اعتماد، از لحاظ نظری و تجربی، ماهیت اعتماد را بحث برانگیز نموده است. از منظر برخی محققین چون مایر، دیویس و اسکورمن (۱۹۹۵)، مک نایت، کامینگ و چروانی (۱۹۹۸) و راسیو (۱۹۹۸) اعتماد یک تمایل رفتاری، از نگاه لوییس و وایگرت (۱۹۸۵) و ریکر (۱۹۷۱)، یک کنش درونی شبیه قضاوت و ازدید باتلر و کانترل (۱۹۸۴) یا مک نایت (۱۹۹۸) اعتماد مترادف موثق / مورد اعتماد بودن تعریف شده است. مایر و همکاران (۱۹۹۵) اعتماد را تمایل اعتماد کننده به داشتن رفتار آسیب پذیرانه بر اساس انتظار مثبت تعریف کرده و راسیو و همکاران (۱۹۹۸) اعتماد را یک حالت روان شناسانه ی تمایل به پذیرش رفتارهای اعتماد شونده بر اساس انتظار مثبت تعریف کردند (کولکوئیت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۹۱۳). بلویس (۱۹۹۹) و نوت بوم (۲۰۰۲)، اعتماد بین فردی را پدیده شناخته شده ای که می تواند بین افراد یک سازمان با افرادی از سازمان دیگر یا حتی بین سازمان ها شکل بگیرد معرفی نمودند (مولرینگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۶۴). پس از مرور تعاریف مختلف از اعتماد کاری، شاکلی- زالاباک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۰) نتیجه گرفتند که اعتماد کاری یعنی «انتظارات مثبت افراد درباره قصد و رفتارهای اعضای چندگانه سازمانی که مبتنی بر نقش، روابط، تجربیات و وابستگی های متقابل سازمانی است». شواهد نشان می دهند که اعتماد بطور اجتماعی بین گروه ها ساخته و خلق می شود و قابلیت پیش بینی را افزایش می دهد (آیوکو و پکرتی، ۲۰۰۸: ۵).

بر اساس تحقیقات مختلف مفهوم اعتماد سازمانی به صورت احساس امنیت و حمایت کارکنان بروز می کند که محقق شدن اهداف فردی و سازمانی را تسهیل می کند. و اگر چه پژوهش های بسیاری اثر اعتماد بر تعارض را بررسی کرده اند، اما در تحقیق های معدودی، اثر تعارض بر اعتماد مطالعه شده است. آیوکو و پکرتی (۲۰۰۸) اعتماد کاری را موجب افزایش بهره وری دانسته اند. آنها تعارض را به صورت تفاوت در آمال و خواسته ها تعریف نموده و ثابت کردند که بر اعتماد سازمانی تاثیرگذار است و در این بین عامل «گشاده رویی در ارتباط» به عنوان متغیر تعدیل گر عمل می نماید.

<sup>1</sup> Trust

<sup>2</sup> Colquitt

<sup>3</sup> Möllering

<sup>4</sup> Shockley-Zalabak

### ۳-۲- مدل نظری پژوهش

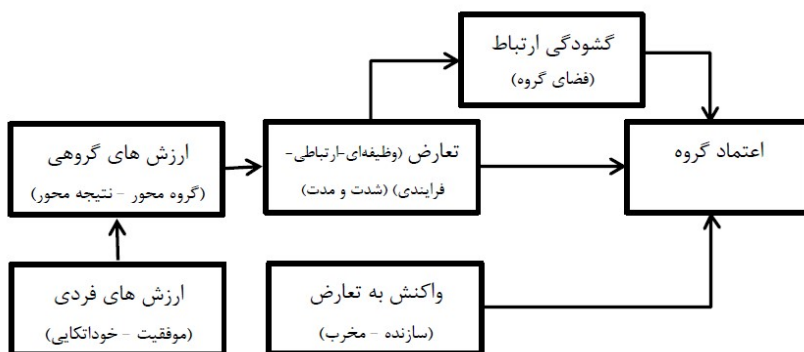
با مرور پیشینه تجربی و نظری که در سطور قبلی ارائه گردید به طور خلاصه باید عنوان شود که ارزش‌ها تعیین‌کننده رفتار و کنش اجتماعی هستند (شوارتز و سیجی، ۲۰۰۰: ۴۷۰). بین ارزش‌های فردی و سازمانی رابطه معناداری وجود دارد (شیروانی و همکاران، ۱۳۸۸؛ مهدی‌نژاد، ۱۳۹۱) در این بین، دو ارزش فردی پیشرفت (موفقیت) و خود رهنمودی (خود-اتکایی) بیش از دیگر ارزش‌ها مرتبط با سطح ارزش‌های گروهی است (لی انجی و آیوکو، ۲۰۰۸: ۲). زیرا که اعضاء سازمان، ارزش‌های سازمانی را به وسیله جذب افراد مشابه، انتخاب افراد جدید الاستخدام و انتقال افراد ناهماهنگ، دائمی می‌سازند (مارنوت، ۲۰۰۷: ۳۱۳). بنابراین یکی از فرضیات این پژوهش این است که بین ارزش‌های فردی (موفقیت و خوداتکایی) و ارزش‌های سازمانی (گروه محور و نتیجه محور) رابطه وجود دارد. از منظر دیگر، ارزش‌های سازمانی بر توافق یا تضاد بین اعضای گروه تاثیرگذار است (چاتمن و همکاران، ۲۰۱۴: ۷) و در واقع، علت بسیاری از کشمکش‌ها تفاوت‌های ارزشی هستند (مهدی‌نژاد، ۱۳۹۱: ۱۵۶) زیرا ارزش‌ها به عنوان معیاری برای قضاوت درباره خود فرد و دیگران به شمار آمده و در همه تعارض‌های زندگی، انتخاب‌های فرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد (قنبری و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۱) بنابراین دومین فرضیه پژوهش، بررسی رابطه بین ارزش‌های گروهی (گروه محور و نتیجه محور) با انواع تعارض سازمانی می‌باشد.

باید توجه داشت که تعارض گروهی به سه جنبه شامل تعارض وظیفه‌ای، تعارض ارتباطی و تعارض فرآیندی دسته‌بندی می‌شود (ایوکو و پکرتی ۲۰۰۸ و جین و چاتمن ۲۰۰۰) و محققان عقیده دارند معمولاً تعارض، دشمن اعتماد محسوب می‌شود (کرمی و یوسفی، ۱۳۹۲: ۱۹۹) زیرا تعارض غیرکارکردی منجر به تخریب اطمینان بین کارمندان و خدشه‌دار شدن ارتباطات بین فردی، همکاری و تشریک مساعی، تحریف فرایند اطلاعات در درون سازمان شده و در نهایت کاهش اعتماد و تضعیف عملکرد فردی و گروهی را به دنبال خواهد داشت. لذا فرضیه سوم بیان می‌کند که بین انواع تعارض و اعتماد ارتباط وجود دارد.

دنیس (۲۰۰۴) اعتماد را مفهومی چند سطحی می‌داند که به تعاملات سطوح گوناگون همکاران، تیم‌ها و سطوح سازمانی مربوط می‌شود (الوانی و حسینی، ۱۳۹۲: ۱۰۹). تعارض نیز فرآیندی تعاملی است (کرمی و یوسفی، ۱۳۹۲: ۱۹۶). بنابراین رفتار سزاوار اعتماد<sup>۱</sup> یا همان

<sup>1</sup> Trustworthy

گشاده‌رویی در ارتباط می‌تواند بر رابطه تعارض و اعتماد تاثیر بگذارد. فرضیه چهارم به بررسی اثر تعدیلگری متغیر گشاده‌رویی در ارتباط بر رابطه بین تعارض و اعتماد می‌پردازد. در نهایت این که عکس‌العمل به تضادها یعنی عکس‌العمل‌های سازنده یا مخرب به تضادها (آیوکو و پکرتی، ۲۰۰۵: ۵) بر توافقی‌ها و کار گروهی، اثرات مثبت یا منفی می‌گذارند. از پیامدهای تعارض و عکس‌العمل به تضادها، تاثیرگذاری بر اعتماد به عنوان چسب اجتماعی است. در نهایت، فرضیه پنجم این است که بین نحوه عکس‌العمل به تعارض و اعتماد رابطه وجود دارد.



شکل ۱: مدل تحلیلی پژوهش

#### ۴-۲- فرضیه های تحقیق

با مرور ادبیات تحقیق پیرامون ارزش‌های فردی و گروهی، انواع تعارض و نحوه عکس‌العمل به تعارض و اعتماد، مدل پژوهش طبق شکل (۱) خواهد بود. فرضیات نیز به شرح زیر است:

- ۱- به نظر می‌رسد بین ارزش‌های فردی (موفقیت و خوداتکایی) و ارزش‌های گروهی (گروه محور و نتیجه محور) رابطه وجود دارد.
- ۲- به نظر می‌رسد بین ارزش‌های گروهی (نتیجه‌گرا بودن و گروه‌گرا بودن) و انواع و کیفیت تعارض ارتباط وجود دارد.
- ۳- به نظر می‌رسد بین انواع و کیفیت تعارض و اعتماد رابطه وجود دارد.
- ۴- به نظر می‌رسد عامل «گشودگی ارتباط» به عنوان عامل تعدیل‌گر بین متغیرهای تعارض و اعتماد عمل خواهد کرد.
- ۵- بین نحوه واکنش به تعارض و اعتماد همبستگی وجود دارد.



### ۳- روش تحقیق

روش اجرای این پژوهش، پیمایش (کمی) و توصیفی-تبیینی و به لحاظ معیار زمان نیز مطالعه مقطعی<sup>۱</sup> است که داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع-آوری و مورد تحلیل قرار می‌گیرند. در این تحقیق گویه‌های مربوط به به ارزش‌های فردی از پرسش‌نامه استاندارد براساس تحقیقات شوارتز پیرامون بررسی ساختار و اولویت‌های ارزشی (فیشر و شوارتز، ۲۰۱۰؛ شوارتز و باردی، ۲۰۰۱ و شواتزو سیچی، ۲۰۰۰) استخراج شده است. گویه‌های ارزش‌های گروهی طبق پرسشنامه استاندارد قالب فرهنگ سازمانی (OCP) (آریلی و همکاران، ۱۹۹۱) استفاده شده است. همچنین از پرسشنامه استاندارد آیوکو و پکرتی برای سنجش انواع تعارض و اعتماد و گشودگی ارتباط بهره‌برداری شد (آیوکو و پکرتی ۲۰۰۸ و ۲۰۰۵) و در دیماه ۱۳۹۴ در سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی با روش مصاحبه حضوری اجرا گردید.

مقیاس نمره‌گذاری گویه‌های ارزش‌های فردی و ارزش‌های گروهی تحقیق بر اساس تحقیقات انجام شده در سطح جهانی براساس نظریه ارزشی شوارتز می‌باشد که اهمیت هر ارزش در یک طیف ۹ درجه ای از «۱-» (مخالفت آن ارزش با ارزش‌های پاسخگو)<sup>۲</sup> تا «۷» (اهمیت فوق‌العاده)<sup>۳</sup> رتبه‌بندی شده است. عدم تقارن مقیاس، تمایزهای افراد را وقتی که درباره اهمیت ارزش‌ها فکر می‌کنند را منعکس می‌کند و در پیش آزمون‌ها مشاهده شده است (شوارتز و باردی، ۲۰۰۱: ۲۷۱). در گویه‌های دیگر از مقیاس لیکرت استفاده گردید.

#### ۳-۱- جامعه آماری، برآورد حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی پرسنل سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی به تعداد ۵۵۰ نفر می‌باشد. به منظور تعیین حجم نمونه با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای نمونه‌گیری قابل قبول ۵٪ و پارامتر خصوصیت مورد انتظار ۵۰ به ۵۰، ۲۲۵ نفر برآورد گردید. شیوه نمونه‌گیری نیز با توجه به ماهیت جامعه‌آماري از نوع طبقه‌ای بود که به نسبت پرسنل هر معاونت به شیوه تصادفی نمونه‌ها انتخاب و در نهایت تعداد ۲۱۸ پرسشنامه تکمیل گردید.

<sup>۱</sup> Cross – sectional

<sup>۲</sup> Opposed to my values

<sup>۳</sup> Of supreme important

## ۲-۳- سنجش پایایی و روایی

در این تحقیق سعی گردید از سنجش های تثبیت شده استفاده گردد بدین منظور گویه های مختلف طبق پرسشنامه های استاندارد تهیه گردیده که در سطح جهانی مورد استفاده قرار گرفته است. با تطبیق تحقیقاتی که در داخل کشور از این گویه ها استفاده نموده اند و همچنین به منظور تحقق اعتبار صوری ابزار پژوهش، نظر اساتید جامعه شناسی دانشگاه فردوسی مشهد اخذ و یک ترجمه و مفهومی مناسب بومی تهیه گردید. همچنین نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای سنجش روایی و پایایی حاکیست که ضریب پایایی در سطح قابل قبول می باشد. (ارزش فردی خوداتکایی ۰/۸۳۶، ارزش فردی موفقیت ۰/۷۴۲، تعارض وظیفه ای ۰/۷۳۳، تعارض ارتباطی ۰/۸۸۰، تعارض فرایندی ۰/۸۸۳، شدت تعارض ۰/۸۷۸، مدت تعارض ۰/۸۳۷، ارزش سازمانی گروه محور ۰/۸۱۱، ارزش سازمانی نتیجه محور ۰/۸۷۵، گشاده رویی در ارتباط ۰/۸۴ و اعتماد ۰/۷۳۳)

## ۴- یافته های پژوهش

### ۴-۱- یافته های توصیفی

بر اساس نتایج بدست آمده مشخص شد که میانگین سنی نمونه، ۴۷ سال و متوسط سنوات کاری آنها ۲۳ سال می باشد. ۱۰ درصد کارمندان خانم و ۹۰ درصد از پرسنل آقا و اکثراً (۹۷ درصد) متاهل و متوسط اعضاء خانواده ۴ نفر است. ۷۵ درصد دارای منزل ملکی و ۲۴ درصد منزل رهنی و اجاره ای و یک درصد خانه سازمانی در اختیار دارند. مدرک تحصیلی ۱۵/۶ درصد زیر دیپلم و دیپلم، ۷/۳ درصد فوق دیپلم، ۴۴ درصد کارشناسی و ۳۳ درصد بالاتر از کارشناسی می باشد. نمونه آماری متشکل از ۳ درصد پرسنل خدماتی، ۸۶ درصد کارشناس و کارشناس مسئول و ۱۱ درصد مدیر رده میانی بوده که متوسط درآمد ماهیانه آنها ۲/۴ میلیون تومان می باشد. طبق جدول (۱) میانگین ارزش های موفقیت در نمونه آماری بیش از ارزش خوداتکایی است و ارزش سازمانی تیم محور بودن بیش از ارزش سازمانی نتیجه محوری باشد.

جدول ۱: ارزش‌های فردی و سازمانی

انحراف معیار	میانگین	مولفه‌ها
۰/۰۹۸	۵/۱۶	موفقیت
۰/۰۹۷	۴/۹۵	خوداتکایی
۰/۱۲۶	۴/۶۷	تیم محور
۰/۱۱۶	۴/۴۳	نتیجه محور

مقایسه میانگین انواع تعارض نشان می‌دهد تعارض وظیفه‌ای بیش از تعارض‌های ارتباطی و فرایندی می‌باشد. گویه‌های تعارض براساس مقیاس لیکرت (۱ تا ۵) رتبه‌بندی گردید.

جدول ۲: میانگین انواع تعارض

انحراف معیار	میانگین	مولفه‌ها
۰/۵	۴/۴	تعارض وظیفه‌ای
۰/۰۶۷	۲/۵۳	تعارض فرآیندی
۰/۰۵۶	۲/۳۲	تعارض ارتباطی

ضمن این که نتایج آزمون T نشان دهنده معناداری تفاوت انواع تعارض در نمونه آماری می‌باشد.

جدول ۳: آزمون مقایسه میانگین انواع تعارض

سطح معناداری	مقدار آماره t	تفاوت میانگین	مولفه‌ها
۰/۰۰۰	۴/۱۶	۲/۰۷	مقایسه میانگین تعارض وظیفه‌ای و تعارض ارتباطی
۰/۰۰۰	۳/۷۲	۱/۸۷	مقایسه میانگین تعارض وظیفه‌ای و تعارض فرآیندی
۰/۰۰۰	۴/۰۴	-۰/۲۰	مقایسه میانگین تعارض ارتباطی و تعارض فرایندی

شاخص اعتماد در نمونه آماری بیش از حد متوسط بوده و به میزان ۳/۹ است. همچنین نمره میانگین عکس العمل سازنده به تعارض (۳/۵۵) بیش از نمره میانگین عکس العمل مخرب به تعارض (۲/۸۹) می باشد.

#### ۲-۴- یافته های تحلیل استنباطی

در ابتدا، نرمال بودن توزیع متغیرهای وابسته و مستقل با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شد که نتایج جدول (۴) نشان می دهند سطح معناداری بیش از ۰/۰۱ ( $Sig.>\alpha$ ) بوده در نتیجه فرض صفر مبنی بر نرمال بودن تمامی مشاهدات تایید شده و می توان از آزمون های پارامتری استفاده نمود.

جدول ۴: نتایج نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	Sig.	متغیر	Sig.	متغیر	Sig.	متغیر	Sig.
خوداتکایی	۰/۲۲۷	تعارض وظیفه ای	۰/۰۶۱	شدت تعارض	۰/۰۶۹	واکنش مخرب به تعارض	۰/۳۶۱
موفقیت	۰/۰۵۱	تعارض فرآیندی	۰/۰۴۴	مدت تعارض	۰/۰۳۹	واکنش سازنده به تعارض	۰/۰۴
گروه گرا	۰/۱۰۴	تعارض ارتباطی	۰/۰۵۹	اعتماد	۰/۰۵۵	گشاده رویی در ارتباط	۰/۰۳۱
نتیجه گرا	۰/۰۶۲						

براساس بررسی ارتباط متغیرهای زمینه ای و متغیرهای اصلی پژوهش به نتایج قابل تاملی رسیدیم بطوری که طبق جدول (۵) با افزایش سابقه خدمت در سازمان، از سطح تعارض فرآیندی و شدت تعارض ها در گروه های کاری کاسته می شود. ضمن این که تعداد سنوات کاری با ارزش های فردی موفقیت و خوداتکایی نیز همبستگی منفی دارند. متغیر سنوات خدمتی با دیگر متغیرهای پژوهش ارتباط معناداری نداشته است.

جدول ۵: رابطه معنی دار سنوات کاری و متغیرهای پژوهش

مولفه ها		تعارض فرآیندی	شدت تعارض	ارزش فردی موفقیت	ارزش فردی خوداتکایی
سابقه خدمت	ضریب پیرسون	-۰/۱۴۸	-۰/۱۵۱	-۰/۳۱۶	-۰/۱۴۸
در سازمان	سطح معناداری	۰/۰۲۹	۰/۰۲۶	۰/۰۰۰	۰/۰۲۹

همچنین طبق جدول (۶) میزان درآمد با واکنش سازنده به تعارض و ارزش های فردی موفقیت و خودتکایی ارتباط مستقیم دارد. به عبارت دیگر با افزایش درآمد، فرد دارای ارزش های موفقیت و خودتکایی بالاتری است و برای کاهش تعارضات، تلاش بیشتری می نماید.

جدول ۶: رابطه معنی دار میزان درآمد و متغیرهای پژوهش

ارزش فردی خودتکایی	ارزش فردی موفقیت	واکنش سازنده به تعارض	مولفه ها	
			ضریب پیرسون	میزان درآمد
۰/۱۵۴	۰/۲۰۱	۰/۱۸۹	سطح معناداری	
۰/۰۲۳	۰/۰۰۳	۰/۰۰۵		

میانگین اعتماد، تعارض فرآیندی، تعارض ارتباطی، مدت تعارض، شدت تعارض، واکنش مخرب یا سازنده به تعارض و ارزش موفقیت بین مردان و زنان نمونه آماری تفاوت معناداری دارد. طبق جدول (۷) درک اعتماد و ارزش موفقیت در بین خانمها بیشتر بوده و از سوی دیگر تعارض و کیفیت تعارض (مدت و شدت) در آقایان بیشتر می باشد. به نظر می رسد کارمندان خانم دارای انگیزه بالاتری برای موفقیت می باشند. جالب توجه است که واکنش سازنده و یا مخرب به تعارض در خانمها کمتر بوده و کارمندان زن کمتر وارد تعارضات گروهی می شوند.

جدول ۷: تفاوت معنی دار میانگین متغیرهای پژوهش در گروه کاری زنان و مردان

مقدار آماره t	اعتماد	تعارض فرآیندی	تعارض ارتباطی	مدت تعارض	شدت تعارض	واکنش مخرب به تعارض	واکنش سازنده به تعارض	ارزش فردی موفقیت
۲/۱۷۱	-۲/۶۶۴	-۲/۸۲۰	-۳/۱۸۲	-۲/۱۴۹	-۲/۷۱۰	-۲/۲۲۱	۳/۸۴۰	
سطح معناداری	۰/۰۳۷	۰/۰۱۲	۰/۰۰۸	۰/۰۰۳	۰/۰۴۰	۰/۰۲۷	۰/۰۰۱	
میانگین خانمها	۴/۱۵	۲/۰۹	۱/۹۵	۲/۱۴	۱/۹۱	۲/۴۵	۳/۰۴	۶/۲۲
میانگین آقایان	۳/۸۵	۲/۵۷	۲/۳۶	۲/۷۴	۲/۳۴	۲/۹۴	۳/۶۰	۵/۰۴

در بررسی تفاوت متغیرهای پژوهش در بین جایگاه‌های مختلف سازمانی مشاهده گردید که صرفاً تعارض ارتباطی و مدت تعارض در گروه‌های مختلف کاری تفاوت معنی‌دار است.

جدول ۸: تفاوت معنی‌دار بین گروه‌های مختلف از نظر جایگاه سازمانی

مهمترین نتایج آزمون توکی (اختلاف میانگین نمرات)	مقایسه میانگین‌ها			Sig.	F	
	خدماتی	کارشناس	مدیران			
بین تعارض ارتباطی کارشناسان و پرسنل خدماتی با اطمینان ۹۵٪ تفاوت معناداری وجود دارد.	۱/۴۷۶	۲/۳۵۹	۲/۲۵۰	۰/۰۳۲	۳/۵۱۱	تعارض ارتباطی
بین مدت تعارض در بین کارشناسان و پرسنل خدماتی با اطمینان ۹۹٪ تفاوت معناداری وجود دارد.	۱/۵۰۰	۲/۷۵۵	۲/۳۷۵	۰/۰۰۴	۵/۷۲۴	مدت تعارض

### ۳-۴- آزمون فرضیه‌ها

#### ۱-۳-۴- بررسی فرضیه همبستگی بین ارزش‌های فردی و ارزش‌های گروهی

در بررسی این فرضیه مشاهده گردید که بین ارزش‌های فردی خوداتکایی و موفقیت و ارزش‌های سازمانی گروه‌محور و نتیجه‌محور رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۹: رابطه ارزش‌های فردی و گروهی

ارزش‌های سازمانی		ارزش‌های فردی	
نتیجه‌گرا	گروه‌گرا		
۰/۳۲۹	۰/۳۷۶	ضریب پیرسون	خوداتکایی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۰/۳۸۷	۰/۳۹۶	ضریب پیرسون	موفقیت
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	

۲-۳-۴- بررسی فرضیه همبستگی بین ارزش های گروهی و انواع و کیفیت تعارض  
 در بررسی فرضیه مذکور مشاهده می گردد که رابطه معناداری بین ارزش های سازمانی و انواع مختلف تعارض و همچنین کیفیت تعارض (شدت و مدت) وجود ندارد بنابراین این فرضیه تحقیق تایید نگردید.

جدول ۱۰: رابطه ارزش های گروهی و انواع تعارض و کیفیت تعارض

کیفیت تعارض		انواع تعارض			ارزش های سازمانی
مدت تعارض	شدت تعارض	تعارض فرآیندی	تعارض ارتباطی	تعارض وظیفه ای	
-۰/۱۰۶	-۰/۰۲۳	-۰/۰۹۲	-۰/۰۵۰	-۰/۰۴۷	ضریب پیرسون
۰/۱۱۸	۰/۷۳۰	۰/۱۷۵	۰/۴۶۶	۰/۴۸۸	سطح معناداری
-۰/۰۶۶	۰/۱۱۰	-۰/۰۰۷	۰/۰۴۲	-۰/۰۲۵	ضریب پیرسون
۰/۳۲۹	۰/۱۰۶	۰/۹۱۷	۰/۵۴۱	۰/۷۱۸	سطح معناداری

اما نکته قابل توجه این است که ارزش سازمانی گروه محور، همبستگی معناداری با اعتماد، گشاده رویی در ارتباط و واکنش سازنده به تعارض دارد. ارزش سازمانی نتیجه گرا رابطه معناداری با اعتماد نداشته ولی همبستگی آن با گشاده رویی در ارتباط و واکنش سازنده به تعارض معنادار می باشد.

جدول ۱۱: رابطه ارزش های گروهی و اعتماد، گشودگی ارتباط و واکنش به تعارض

ارزش های سازمانی	اعتماد	گشاده رویی در ارتباط	واکنش سازنده به تعارض
ضریب پیرسون	۰/۲۲۰	۰/۴۱۴	۰/۱۸۳
سطح معناداری	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۷
ضریب پیرسون	۰/۱۲۱	۰/۲۹۰	۰/۱۴۱
سطح معناداری	۰/۰۷۵	۰/۰۰۰	۰/۰۳۸

۳-۳-۴- بررسی فرضیه رابطه بین انواع و کیفیت تعارض با اعتماد

طبق یافته‌های تحقیق، همبستگی معنادار و معکوسی بین تعارض فرایندی، تعارض ارتباطی، شدت تعارض و مدت تعارض با اعتماد مشاهده گردید اما بین تعارض وظیفه‌ای و اعتماد رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول ۱۲: رابطه بین انواع تعارض و کیفیت تعارض و اعتماد

کیفیت تعارض		انواع تعارض			ضریب پیرسون	اعتماد
مدت تعارض	شدت تعارض	تعارض فرآیندی	تعارض ارتباطی	تعارض وظیفه‌ای		
-۰/۲۷۴	-۰/۴۰۰	-۰/۴۸۹	-۰/۳۹۸	۰/۰۳۳		
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۶۲۹	سطح معناداری	

۴-۳-۴- بررسی فرضیه تعدیل گری عامل «گشاده رویی در ارتباط» بین متغیرهای تعارض و اعتماد

برای بررسی اثر متغیر تعدیل گر بر رابطه بین تعارض (انواع و کیفیت آن) و اعتماد از رگرسیون چندگانه استفاده شده است که نتایج در جدول (۱۳) خلاصه شده است.

جدول ۱۳:

تأثیر تعدیل گری گشودگی ارتباط و واکنش سازنده به تعارض بر رابطه بین تعارض و اعتماد

فرضیه	گام	متغیر	R	R <sup>2</sup>	ΔR	Beta	Sig.
رابطه تعارض ارتباطی و اعتماد با توجه به گشاده رویی در ارتباط	۱	تعارض ارتباطی	۰/۳۹۸	۰/۱۵۸	۰/۱۵۸	-۰/۳۹۸	۰/۰۰۰
	۲	تعارض ارتباطی گشودگی ارتباط	۰/۷۰۵	۰/۴۹۸	۰/۳۴۰	-۰/۲۳۳ ۰/۶۰۵	۰/۰۰۰ ۰/۰۰۰
رابطه تعارض فرایندی و اعتماد با توجه به گشاده رویی در ارتباط	۱	تعارض فرایندی	۰/۴۸۹	۰/۲۳۹	۰/۲۳۹	-۰/۴۸۹	۰/۰۰۰
	۲	تعارض فرایندی گشودگی ارتباط	۰/۷۰۸	۰/۵۰۲	۰/۲۶۳	-۰/۲۵۶ ۰/۵۶۳	۰/۰۰۰ ۰/۰۰۰
رابطه شدت تعارض و	۱	شدت تعارض	۰/۴۰۰	۰/۱۶۰	۰/۱۶۰	-۰/۴۰۰	۰/۰۰۰



۰/۰۰۰	-۰/۳۱۱	۰/۳۲۸	۰/۴۸۸	۰/۶۹۸	شدت تعارض گشودگی ارتباط	۲	اعتماد با توجه به گشاده رویی در ارتباط
۰/۰۰۰	-۰/۳۷۴	۰/۰۷۵	۰/۰۷۵	۰/۲۷۴	مدت تعارض	۱	رابطه مدت تعارض و اعتماد با توجه به
۰/۱۰۲	-۰/۰۸۷	۰/۳۷۲	۰/۴۴۷	۰/۶۶۹	مدت تعارض گشودگی ارتباط	۲	گشاده رویی در ارتباط
۰/۰۰۰	-۰/۳۹۸	۰/۱۵۸	۰/۱۵۸	۰/۳۹۸	تعارض ارتباطی	۱	رابطه تعارض ارتباطی و اعتماد با توجه به
۰/۰۰۰	-۰/۴۰۸	۰/۷۱	۰/۲۲۹	۰/۴۷۹	تعارض ارتباطی واکنش سازنده	۲	واکنش سازنده به تعارض
۰/۰۰۰	-۰/۴۸۹	۰/۲۳۹	۰/۲۳۹	۰/۴۸۹	تعارض فرایندی	۱	رابطه تعارض فرایندی و اعتماد با توجه به
۰/۰۰۰	-۰/۴۷۶	۰/۴۹	۰/۲۸۸	۰/۵۳۷	تعارض فرایندی واکنش سازنده	۲	واکنش سازنده به تعارض
۰/۰۰۰	-۰/۴۰۰	۰/۱۶۰	۰/۱۶۰	۰/۴۰۰	شدت تعارض	۱	رابطه شدت تعارض و اعتماد با توجه به
۰/۰۰۰	-۰/۳۹۶	۰/۰۶۰	۰/۲۲۰	۰/۴۶۹	شدت تعارض واکنش سازنده	۲	واکنش سازنده به تعارض
۰/۰۰۰	-۰/۳۷۴	۰/۰۷۵	۰/۰۷۵	۰/۲۷۴	مدت تعارض	۱	رابطه مدت تعارض و اعتماد با توجه به
۰/۰۰۰	-۰/۳۸۶	۰/۰۶۹	۰/۱۴۴	۰/۳۸۰	مدت تعارض واکنش سازنده	۲	واکنش سازنده به تعارض

ضمناً رابطه معناداری بین تعارض وظیفه‌ای و اعتماد بدست نیامد بنابراین بررسی فرضیه تعدیل‌گری متغیر گشاده‌رویی در ارتباطات منتفی است. نکته دیگر این که اثر تعدیل‌گری عامل «واکنش مخرب به تعارض» بر رابطه بین انواع (وظیفه‌ای، ارتباطی و فرایندی) و کیفیت تعارض (شدت و مدت) معنادار نگردید. طبق جدول (۱۳) متغیر «گشاده‌رویی در ارتباط» اثر (ضریب بتا) متغیرهای تعارض ارتباطی، تعارض فرایندی، شدت تعارض و مدت تعارض بر درک اعتماد سازمانی را به ترتیب ۰/۰۶۵، ۰/۲۳۳، ۰/۱۸۹ و ۰/۱۸۷ کاهش می‌دهد که نشان دهنده تاثیر مثبت آن بر رابطه بین تعارض و اعتماد است.

همچنین عامل واکنش سازنده به تعارض، ضریب بتای اثر تعارض فرایندی و شدت تعارض بر اعتماد را به ترتیب ۰/۰۱۳ و ۰/۰۰۴ کاهش می‌دهد اما اثر تعارض ارتباطی و مدت تعارض بر اعتماد را به ترتیب ۰/۰۱۰ و ۰/۰۱۲ افزایش می‌دهد. می‌توان نتیجه گرفت با افزایش واکنش‌های سازنده به تعارض، از شدت تعارض کاسته می‌شود اما تعارض برای مدت طولانی‌تر باقی می‌ماند. از سوی دیگر واکنش‌های سازنده به تعارضات، کاهش اختلاف نظر در حوزه تقسیم کار و مسئولیت‌ها را به دنبال دارد ولی همچنان اختلافات مربوط به حوزه ارتباطات اجتماعی و عقاید شخصی تداوم می‌یابند. البته باید توجه داشت که عامل واکنش سازنده به تعارض، در کل اثر مثبت بر درک اعتماد در سازمان دارد.

#### ۵-۳-۴- بررسی فرضیه ارتباط بین نحوه واکنش به تعارض و اعتماد

طبق جدول (۱۴) واکنش سازنده به تعارض رابطه معنادار و مستقیمی با اعتماد و گشاده‌رویی در ارتباط دارد. از سوی دیگر همبستگی معکوس و معناداری بین واکنش مخرب به تعارض و متغیرهای اعتماد و گشاده‌رویی در ارتباط مشاهده گردید.

جدول ۱۴: رابطه واکنش به تعارض و اعتماد و گشودگی ارتباط

نحوه واکنش به تعارض		اعتماد	گشودگی ارتباط
واکنش سازنده	ضریب پیرسون	۰/۲۵۲	۰/۲۸۷
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
واکنش مخرب	ضریب پیرسون	-۰/۲۵۱	-۰/۱۷۲
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۱۱

#### ۵- بحث و نتیجه گیری

طبق یافته‌های تحقیق، کارشناسان نمونه آماری نسبت به مدیران و پرسنل خدماتی از تعارض ارتباطی و مدت تعارض بیشتری برخوردار هستند. با توجه به این که جامعه آماری (سازمان جهاد کشاورزی) در سال ۱۳۷۹ از ادغام دو وزارتخانه کشاورزی و جهاد سازندگی تشکیل شده و این دو وزارتخانه دارای فرهنگ سازمانی متفاوت بوده‌اند به نظر می‌رسد وجود تعارض ارتباطی در بدنه کارشناسی آن و باقی ماندن اختلافات برای مدت طولانی، ناشی از وجود این دوگانگی باشد. همانطور که پژوهش آغاز و امیرخانی (۱۳۸۷) نیز حکایت از یک هویت دوجنبه‌ای در وزارت جهاد کشاورزی دارد، بالاتر بودن تعارض ارتباطی می‌تواند ناشی از تعلق خاطر اعضای قدیمی‌تر به سازمان‌های قبل از ادغام آنها باشد.

همسو با یافته‌های محققینی چون آدینز و همکاران (۱۹۹۴)، هلند (۱۹۹۶) و پوسنر (۱۹۹۲) که دریافتند ارزش‌های افراد تمایل دارد با ارزش‌هایی که در محیط کاری شان تقویت شده است، متجانس گردد (توماس، ۲۰۱۳: ۴). نتایج پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که بین ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی یک رابطه معناداری وجود دارد. ضمن این که ارزش سازمانی گروه محوری رابطه مستقیمی با اعتماد داشت زیرا موجب افزایش ارتباطات گروهی و همچنین واکنش سازنده به تعارض می‌شود. این امر می‌تواند به این دلیل باشد که ارزش سازمانی گروه‌گرایی متکی بر تشریک مساعی داشتن و همکاری با دیگران (شفیعی و بنت محمد، ۲۰۱۵: ۷۲۰) است بنابراین ارزش گروه‌محوری سبب شده، جوّ سازمانی دوستانه و صادقانه ایجاد گردد و این فضای ارتباطی مناسب موجب دخالت مثبت کارمندان در تعارضات برای حل و فصل اختلافات می‌شود.

یکی از نکات قابل توجه یافته‌ها این است که کارمندان زن درک بیشتری از اعتماد دارند و تعارض ارتباطی آنها نسبت به مردان کمتر است. این نتیجه با یافته (علی‌آبادی و خاکپور، ۱۳۹۲) مبنی بر این که جنسیت به عنوان یک عامل تعدیل‌گر در مدل تعارض سازمانی، بار عاملی مولفه‌های تعارض را کاهش می‌دهد، همخوانی دارد. بنابراین می‌توان به جنسیت به عنوان عاملی که منابع تعارض را تحت تاثیر قرار می‌دهد توجه بیشتری نمود. همچنین واکنش خانم‌ها به تعارض نیز اعم از سازنده و یا مخرب نسبت به پرسنل مرد کمتر بوده و نشان می‌دهد که خانم‌ها علاقه کمتری به مداخله در تعارضات دارند. اما آنها انگیزه بالاتری برای پیشرفت در سازمان دارند و میانگین ارزش فردی موفقیت در بین آنها بالاتر از مردان است.

همانطور که افزایش تعارض ارتباطی سبب دلخوری در ارتباطات می‌گردد و اعتماد را که بر انتظارات مثبت (کولکوئیت، ۲۰۰۷: ۹۱۳) متکی است تحت شعاع قرار داده و آن را تضعیف می‌نماید، می‌تواند خصومت بین فردی را نیز ایجاد و گسترش دهد (هان و هارمز، ۲۰۱۰: ۲۵) بنابراین نتایج آزمون‌ها پیرامون تعارض ارتباطی نشان می‌دهد که سطح پایین‌تری از آن موجب افزایش اعتماد در گروه کاری می‌گردد. تعارض فرایندی نیز موجب کاهش احساس عدالت و انصاف (آیوکو و پکرتی، ۲۰۰۸: ۳۰۱) شده در نتیجه یک احساس منفی از اعتماد شکل می‌گیرد. یافته‌ها نیز این موضوع را تایید می‌کنند بطوری که بین تعارض فرایندی و اعتماد رابطه معکوس و معناداری مشاهده گردید.

پیرامون تاثیر تعارض وظیفه‌ای بر عملکرد گروه، دیدگاه های مختلفی وجود دارد. جین (۱۹۹۷) به این نتیجه رسیده که ارتباط مثبتی بین تضاد وظیفه‌ای و عملکرد وجود دارد (جین و چاتمن، ۲۰۰۰) زیرا شامل عدم توافق پیرامون نسخه های مرتبط با وظایف یا محتواها می باشد (وینبرگ، ۲۰۱۰: ۴۵) ولی نتایج فراتحلیل دیدرو و وینگارت (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که یک رابطه قوی و منفی بین تضاد وظیفه‌ای با عملکرد گروه و همچنین رضایت اعضاء گروه وجود دارد. بنابراین علیرغم نتایج تحقیقات (آیوکو و پکرتی ۲۰۰۵ و ۲۰۰۸ و جین و چاتمن ۲۰۰۰) مبنی بر این که تعارض وظیفه‌ای موجب افزایش اعتماد و در نهایت عملکردهای کاری می‌شود اما یافته‌های این پژوهش رابطه معناداری بین تعارض وظیفه‌ای و اعتماد در محیط کاری را نشان نمی‌دهد. به نظر می‌رسد این موضوع ناشی از ارزش‌های فردی و خصوصیات دموگرافی نمونه پژوهش باشد که تعارض ارتباطی و فرایندی سبب کاهش اعتماد می‌گردد و در نهایت تاثیر منفی بر شاخص‌های عملکردی سازمان می‌گذارد، اما تعارض وظیفه‌ای به عنوان عنصری خنثی، تاثیری بر اعتماد ندارد.

یافته‌ها نشان می‌دهند که شدت و مدت تعارض نیز همبستگی معکوس با اعتماد دارد زیرا بروز رخداد‌های متعارض متعدد و تداوم زمانی این مخالفت‌ها، انرژی زیادی از پرسنل می‌گیرد و بر عواطف آنها اثر منفی گذاشته و در نهایت اعتماد در محیط کاری را کاهش می‌دهد. نتیجه کلی از رابطه بین انواع تعارض با اعتماد این است که علیرغم این که آمازون (۱۹۹۶) برای سازه تعارض دو شکل کارکردی<sup>۵</sup> و غیرکارکردی<sup>۶</sup> عنوان کرده است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۲)، تعارض در جامعه آماری به دو شکل غیر کارکردی (تعارض ارتباطی و تعارض فرایندی) و بی کارکردی<sup>۷</sup> (تعارض وظیفه ای) نمایان شده و فاقد عنصر کارکردی است. به عبارت دیگر هیچ نگاه مثبتی به تعارض و عدم توافق وجود ندارد.

پیرامون «گشودگی ارتباط» به عنوان یک عامل تعدیل‌گر مشاهده گردید که این متغیر اثر منفی تعارض فرایندی و ارتباطی و شدت و مدت تعارض بر اعتماد را کاهش داد زیرا وجود فضای گفتگو با دیگران و توسعه تفاهم، مبادله آزاد افکار و ایده‌ها را در میان کارمندان تسهیل می‌کند و در نتیجه درک از اعتماد را تقویت می‌نماید (لی‌انجی و آیوکو، ۲۰۰۸: ۱۰) این نتیجه با یافته‌های پژوهش فرحبد و همکاران (۱۳۹۰) مشابهت دارد. اعتماد زمانی وجود دارد که

<sup>5</sup> Functional conflict

<sup>6</sup> Dysfunction conflict

<sup>7</sup> Non Function

اعضاء یکدیگر را می‌شناسند و اطلاعات کامل، قابل اتکا و صحیحی نسبت به دیگری دارند و علاقه‌مند هستند تعارضات بالقوه را قبل از این که عواقب منفی داشته باشند، حل کنند (هان و هارمز، ۲۰۱۰: ۲۶). بنابراین وجود ارتباط دوستانه و تفاهم بین همکاران به نحوی که به راحتی بتوانند از یکدیگر درخواست کمک برای انجام درست وظایف کنند و برای حل مشکلات راهنمایی نمایند، بروز پدیده‌های منفی تأثیرگذار بر اعتماد بین فردی را کاهش می‌دهد.

نتیجه مهم دیگر تحقیق این بود که «واکنش سازنده به تعارض» تأثیر بیشتری بر افزایش اعتماد و گشودگی ارتباط دارد نسبت به اثر «واکنش مخرب به تعارض» بر کاهش اعتماد و گشودگی ارتباط. در تحلیل آزمون تعدیل‌گری نیز واکنش مخرب به تعارض به عنوان یک عامل تعدیل‌گر بین رابطه تعارض و اعتماد، معنی‌دار نگردید اما متغیر واکنش سازنده به تعارض به عنوان یک عامل تعدیل‌گر اثر شدت تعارض و تعارض فرایندی بر اعتماد را کاهش داد. پژوهش کرمی و یوسفی (۱۳۹۲) نیز نشان داد که بین اعتماد بین فردی و سبک‌های مسالمت‌آمیز حل تعارض ارتباط مثبت و معنی‌دار وجود دارد. این مهم نشان دهنده آن است که با افزایش واکنش‌های سازنده به تعارض در گروه کاری می‌توان از شدت تعارضات کاست لذا باید سعی شود افراد ترغیب شوند از واکنش‌های منفی خودداری و از بی‌تفاوتی در اختلافات ایجاد شده در گروه بپرهیزند تا با واکنش‌های مثبت بتواند فضای مناسبی برای ایجاد ارتباط کاری موثر بوجود آورد.

#### ۵-۱- پیشنهادهای تحقیق

- ۱- فهم فضای تفاهم و همکاری در گروه کاری، انواع اختلافات قابل بروز در سازمان و نوع واکنش افراد به عدم توافق‌های پنهان و آشکار در گروه، می‌تواند در راهبردهای مدیریتی برای فروکاستن از تعارضات مخرب و بهره‌گیری از اختلافاتی که موجب افزایش عملکرد می‌گردد اهمیت بسزایی داشته باشد.
- ۲- با توجه به این که رابطه معنی‌داری بین تعارض وظیفه‌ای و اعتماد بدست نیامد و از سوی دیگر تعارض ارتباطی و فرآیندی تأثیر منفی بر اعتماد کاری دارند، ضرورت دارد مدیران سازمانی بیشترین توان خود را بر رفع اختلافات موجود در فرایندهای کاری قرار دهند و از سوی دیگر زمینه‌های لازم را برای ارتباط موثر و مفید بین کارکنان و سلسله مراتب اداری ایجاد نمایند.

- ۳- همانطور که یافته‌های تحقیق نشان دادند تعارض ارتباطی و مدت تعارض، تفاوت معناداری در بین سه گروه کاری (مدیران رده میان، کارشناسان و پرسنل خدماتی) داشته و میانگین تعارض در بین کارشناسان بیش از دو گروه دیگر می باشد لذا ضرورت دارد توجه بیشتری به بدنه کارشناسی داشته باشند.
- ۴- نکته قابل توجه این است که با افزایش سابقه خدمت، از شدت تعارض و همچنین عدم توافق در فرایندهای کاری کاسته می شود بنابراین کارمندان با سابقه تر سازمان، فرصت مناسب برای حل تعارضات و یا کاهش تعارضات هستند و مدیران باید از این پتانسیل بهره لازم را ببرند.
- ۵- به دلیل این که شدت و مدت تعارض همبستگی معکوس با اعتماد دارد مدیران باید سعی وافری در حل و فصل اختلافات داشته و از تشدید و طولانی شدن عدم توافقها بکاهند تا از شکل گیری احساسات منفی چون خشم و دلخوری بکاهند و بتوانند اعتماد و در نهایت عملکرد سازمانی را افزایش دهند.

### منابع:

- احمدی، علی اکبر؛ صفرزاده، حسین؛ حضور، محمدجواد و دهنوی، فریبا (۱۳۹۲). نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان. *دوفصلنامه شناخت اجتماعی*، سال دوم، شماره ۳، بهار و تابستان ۱۳۹۲، ۱۱۶-۱۰۱.
- اکبری، پیمان؛ بهارستان، امید و شائمی برزکی، علی (۱۳۹۲). تحلیل تاثیر هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی بر تعارضات سازمانی: مطالعه موردی. *فرایند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۶ زمستان ۹۲ شماره ۴ پیاپی ۸۶، ۱۰۰-۷۳.
- اکرامی، محمود؛ دشتوان اردستانی، زهرا و فرهید، امیرهوشنگ (۱۳۹۰). اندازه گیری ارزش های دانشجویان دانشگاه پیام نور استان تهران. *پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، شماره ۶۰، ۱۳۶-۱۲۱.
- الوانی، مهدی و حسینی، صمد (۱۳۹۲). تأملی بر مبانی نظری، مفاهیم و مدل های اعتماد نهادی (سازمانی). *فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی*، سال سوم، شماره ۴، ۱۴۱-۱۰۵.
- امیرخانی، امیرحسین و صفیخانی، رقیه (۱۳۹۵). بررسی نقش توسعه دانش در کاهش تعارض سازمانی و تعدیل بیگانگی شغلی (مطالعه موردی: اعضای هیئت علمی و غیرهیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)، *مدیریت دولتی*، دوره ۸، شماره ۱، ۱۵۲-۱۳۷.
- آغاز، عسل و امیرخانی، طیبه (۱۳۸۷). هویت سازمانی پس از ادغام: مطالعه موردی در وزارت جهاد کشاورزی. *علوم مدیریت/یران*، شماره ۹، ۱۳۰-۱۰۵.
- بهرامی، حمیدرضا و صریحی اسفستانی، رسول (۱۳۹۴). ارتباط بین اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و چهارم شماره ۷۸، ۱۶-۱.
- بیگی نیا، عبدالرضا؛ سرداری، احمد و عاشوری زاده، علیرضا (۱۳۹۲). رابطه ارزش های فردی و سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان شرکت آلومینیم المهدی استان هرمزگان. *پژوهشهای مدیریت در ایران*، دوره ۱۷، شماره ۲، ۴۱-۱۹.
- پروری، پیمان؛ سهرابی، روح الله و نقدی، اسدالله (۱۳۹۵). پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا). *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، سال ششم، شماره اول، ۱۶۰-۱۳۵.

- جعفری، حسنعلی و مهرداد، حسین (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین ترجیحات نظام ارزشی و هویت اجتماعی دانشجویان. *فصلنامه مطالعات جامعه شناختی جوانان*، سال سوم، شماره ۷، ۲۴-۹.
- چلبی، مسعود (۱۳۸۳). *چهارچوب مفهومی پیمایش ارزش ها و نگرش های ایرانیان*، تهران: دفتر طرح های ملی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- دعایی و پور (۱۳۹۲). تاثیر فرهنگ سازمانی بر بازاریابی با تاکید بر نقش واسط تعارض سازمانی (مورد مطالعه: صنعت مبلمان در شهر مشهد). *جامعه شناسی کاربردی*، سال ۲۴، شماره پیاپی ۵۱، ۱۳۰-۱۱۵.
- دلخوش، محمدتقی (۱۳۸۴). شناسایی محتوا و ساختار ارزش های انسانی در دانشجویان ایرانی؛ *روانشناسی تحولی*، شماره ۵، ۳۴-۱۵.
- رابینز، پی. استیفن، (۱۳۸۵). *رفتار سازمانی (گروه)*. ترجمه علی پارسیان و سیدمحمد اعرابی. انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رضانیان، محمدرحیم؛ صفردوست، عطیه و عبداللهیان، فرزانه (۱۳۹۴). تاثیر فناوری اطلاعات بر رفتار سازمانی (بررسی نقش میزان مجازی بودن بر رفتار اعضای تیم). *مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۲۳، ۳۹-۳۱.
- شیروانی، لیلا؛ علوی، کمال؛ نجم السادات، جلال و عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۸). بررسی رابطه میان ارزش های فردی و سازمانی در بین کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان. *مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، شماره ۹، ۱۲۶-۱۰۳.
- عباسی، همایون؛ حمیدی، مهرزاد و خبیری، محمد (۱۳۸۸). بررسی ارتباط مدیریت تعارض و اثربخشی ادراک شده در دانشکده های تربیت بدنی (دولتی) شهر تهران. *پژوهش در علوم ورزشی*، شماره ۲۳، ۱۳۶-۱۲۳.
- علی آبادی، سمیرا و خاکپور، مهناز (۱۳۹۲). تبیین مدل منابع تعارض سازمانی در دبیران تربیت بدنی استان البرز با تاکید بر نقش تعدیلگر جنسیت. *پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی*، سال دوم، شماره ۳ (پیاپی ۷)، ۱۱۴-۱۰۵.
- فرحبد، فرزین؛ امیرعلوی، سیروس و نجف زاده، صدیقه (۱۳۹۰). جایگاه مدیریت تعارض و گشودگی ارتباط در ارتقای اعتماد کارکنان پرستاری. *مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان*، دوره بیستم شماره ۷۹، ۳۰-۲۴.



- فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ علی احمدی، علیرضا؛ سرلک، محمد علی و مولودیان، هادی (۱۳۹۳). طراحی مدل مفهومی همسویی اهداف فردی و سازمانی با تاکید بر رویکرد ارزشی. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت فرد*، سال سیزدهم، شماره ۴۱، ۱۸-۵.
- قنبری، سیروس؛ معروفی و فاتحی، یاور (۱۳۹۰). مقایسه نظام ارزشی دبیران با دانش آموزان دوره پیش دانشگاهی. *اندیشه های نوین تربیتی*، دوره ۷، شماره ۱، ۴۸-۲۹.
- کرمی، فرزانه و یوسفی، بهرام (۱۳۹۲). ارتباط اعتماد بین فردی و رفتارهای سیاسی با سبک های حل تعارض در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب. *مطالعات مدیریت ورزشی* شماره ۲۱، ۲۱۸-۱۹۵.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۸۷). *جامعه شناسی*، ترجمه منوچهر صبوری، تهران: نشر نی
- موسویان، امیر؛ پاکزاد، آوا و میرزاده، اکبر. (۱۳۸۸). تاثیر تعارض بر اعتماد در محیط کاری. *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال ششم شماره ۲۶، ۸۷-۷۳.
- مهدی نژاد، ولی (۱۳۹۱). جایگاه ارزشهای فردی و سازمانی از دیدگاه دبیران و مدیران مقطع متوسطه. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال سوم، شماره ۳، ۱۶۸-۱۵۳.
- Ayoko O. B. , Pekerti A. (2005). Workplace Trust: What has conflict got to do? *Proceedings of the 19th ANZAM Conference. 19th ANZAM Conference, Canberra, Australia, ()*. 7-10 December 2005.pp.1-17.
- Ayoko, O. B. & Pekerti, A.(2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 297-318.
- Bilsky, W. & Jehn, K. A. (2002). *Organizational culture and individual values:evidence for a common structure*. published in German entitled Organisationskultur und individuelle Werte.
- Chatman J.A., Caldwell D. F., O'Reilly C. A., Doerr B. (2014). Parsing Organizational Culture: How the Norm for Adaptability Influences the Relationship Between Culture Consensus and Financial Performance in High-Technology Firms. *Journal of Organizational Behavior*,35, 785–808.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., & LePine, J.A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of APPLIED Psychology*, Vol. 92 (4) , PP: 909- 927.

- Curteanu, D. , Constantin, I. (2010). Organizational culture diagnosis - a new model. *Maneger, Leadership, Mentoring, coaching and Mottivation* , N. 11, 14-21.
- De Dreu, C.K. W, Weingart L. R. (2003).Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, 741-749.
- Dylag, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kozusnik, M. & Marek,T. (2013), Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43(3), 225–231.
- Feather, N.T , (2004) , Value Correlates of Ambivalent Attitudes toward Gender Relations. *personality and Social Psychology bulletin*, 30(1), 3-12.
- Fischer R., Schwartz s. (2010), Whence Differences in Value Priorities?: Individual , Cultural , or Artifactual Sources. *journal of cross – Cultural Psycholigy* ,42(7):1127-1144.
- Han, J., Chang, Y. (2010). The value of Singapore's youth and their parents : A case challenging the adequacy of ingleharts interpretation of top value priorities derived from World Values Surveys. *journal of Sociology*, 46(2): 149–168.
- Han, G.(H.) , Harms, P.D. (2010).Team identification, trust, and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21:1, pp. 20–43.
- Hess, C. E. (2010). *Trust in Leadership: The Role of Implicit Leadership Theory Congruence*, A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University.
- Jehn K. & Chatman J. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, N. 1, 56-73.
- Kulkarni, S.A. (2010). *The Social Correlates of value Consensus*, A thesis submitted to the Graduate School – Camden Rutgers, the State University of New Jersey in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts Graduate Program in Psychology.
- Li Ng , J. & Ayoko, O.B. (2008). A Cross-level Examination of the Relationship between Workplace Values, Conflict and Trust. *22nd ANZAM Conference 2008 Managing in the Pacific Century, Auckland, New Zealand*, 1-17.
- Malone E. & Paik, C.(2007). value Priorities of Japanese and American Service Academy Students. *Armed Forces & Society*, Vol. 33 Number 2, 169-185.

- 
- Marmenout, K. (2007). Organizational Culture Profile. *Idea Group Inc.*, electronic forms.
  - Möllering, G., Bachmann, R. & Soo, H. L. (2004). Introduction: Derstanding Organizational Trust? Foundations, Constellations And Issues Of Operationalization. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (6 ), PP: 556–570.
  - O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 487-516.
  - Routamaa V., Hautala T.M., (2008). Understanding Cultural Differences the values in a Cross – Cultural Context. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 4, No. 5, 129-137.
  - Schwartz S. , Sagie G.(2000). Value Consensus and Importance : A Cross – national Study. *journal of Cross – Cultural Psychology*, Vol. 31, No. 4, 465-497.
  - Schwartz S., Bardi A. (2001). Value hierarchies Across culyures: Taking a Similarities Perspective. *journal of Cross–Cultural Psychology*, Vol. 32, No. 3, 268-290.
  - Shafiei, A. , Binti Muhamad, R. (2015). Different Ownership, Same Organizational Culture: A Case of Iranian Auditors. *Management and Administrative Sciences Review* Vol. 4, No. 4, 709-721.
  - Thomas, T. P. (2013). *The Effect of Personal Values, Organizational Values, and Person-Organization Fit on Ethnical Behaviors and Organizational Commitment Outcomes among Substance Abuse Counselors: A Preliminary Investigation*. PhD thesis, University of Iowa.
  - Vauclair C., Fischer R. & Fontaine J. (2011). The Structure of Human Values at Culture Level : A Meta – Analytical Replication of Schwartz's Value Orientation Using the Rokeach Value Survey. *journal of Cross–Cultural Psychology*, 42(2), 186–205.
  - Vineburgh, J.H.(2010). *A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs*. PhD thesis, University of Iowa.